

Étude de marché sur les besoins de formation dans les PME en matière de contrôle de gestion

Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Diego CANEDO

Conseiller au travail de Bachelor :

Mme Sara WIELAND, Adjointe Scientifique HES

Genève, le 13 août 2015

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière Économie d'entreprise

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor of Science en économie d'entreprise.

L'étudiant a envoyé ce document par email à l'adresse d'analyse remise par son conseiller au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND. sara.wieland.hesge@analyse.orkund.com

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 13 août 2015

Diego Canedo

Remerciements

J'adresse mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont offert l'opportunité de réaliser ce travail de Bachelor ainsi qu'à celles qui ont consacré de leur temps afin de me conseiller et de m'orienter dans la bonne direction. Je remercie donc tout particulièrement :

Monsieur Thierry Bregnard, chargé de cours à la Haute école de gestion de Genève, pour m'avoir fourni un sujet intéressant grâce auquel j'ai pu élaborer ce travail.

Madame Sara Wieland, adjointe scientifique à la Haute école de gestion de Genève et conseillère de mon travail de diplôme, pour m'avoir conseillé et orienté dans la bonne direction tout au long du mandat.

Toutes les PME ayant répondu au questionnaire pour leur temps et leur implication.

Mes proches pour leur aide, leur soutien ainsi que leurs conseils.

Résumé

Devenues essentielles au développement continu des entreprises, les formations sont plus que jamais une tendance à exploiter et il n'en est pas moins pour la formation au contrôle de gestion.

L'objectif de l'étude étant d'approfondir cette dernière afin de pouvoir éclaircir le sujet envers les PME. Concrètement, apporter une opinion neutre permettant d'aider ces entreprises à comprendre leurs besoins en matière de contrôle de gestion ainsi qu'à prendre des initiatives au niveau de la formation de ce dernier.

C'est pourquoi, il est intéressant d'analyser si cette formation au sein des PME est totalement indispensable en fonction des différents profils de ces sociétés.

La première partie du travail est une introduction au contrôle de gestion en général, à ses outils ainsi qu'à sa formation. Cette partie théorique permet de comprendre au mieux le sujet traité avant d'aborder les éléments essentiels dans le vif du sujet.

La seconde partie est dédiée à l'analyse même de l'étude effectuée auprès des PME de la Suisse romande. Un questionnaire a été envoyé par courriel à plus de deux mille entreprises afin de récolter un maximum de réponses et ainsi avoir suffisamment d'informations pour pouvoir relever quelques tendances.

Finalement, l'étude a permis de tirer quelques conclusions et proposer des recommandations précises. Cependant, de manière générale, chaque entreprise est différente et doit comprendre au mieux ses besoins.

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements	ii
Résumé	iii
Liste des tableaux	vi
Liste des figures.....	vi
1. Introduction.....	1
1.1 Définitions	1
1.2 Historique & contexte	1
1.3 Le rôle du contrôle et contrôleur de gestion.....	3
1.4 Au sein des PME	4
1.5 Deux autres outils pour le contrôle de gestion.....	5
1.6 La formation de contrôle de gestion & son importance	6
1.7 Problématique	7
2. Étude quantitative	8
2.1 Déroulement & Objectifs	8
2.2 Méthodologie.....	8
2.2.1 La cible de l'étude	8
2.2.2 L'échantillon	8
2.2.3 La méthode.....	9
2.2.4 Le questionnaire	9
2.3 Analyse des résultats	10
2.3.1 Le profil des PME sondées	10
2.3.1.1 Le type de PME	10
2.3.1.2 Nombre d'employés et d'années d'activité.....	11
2.3.1.3 Évaluation des PME	12
2.3.2 Le contrôle de gestion	13
2.3.3 PME avec système de contrôle de gestion.....	14
2.3.3.1 Système en place	14
2.3.3.2 La formation des collaborateurs	16
2.3.3.3 Le manque de formation	17
2.3.3.4 À retenir	20
2.3.4 PME sans système de contrôle de gestion.....	21
2.3.4.1 Les causes de cette absence	21
2.3.4.2 Le manque de formation	22
2.3.4.2.1 Raison principale	22
2.3.4.2.2 Raison secondaire.....	22
2.3.4.3 Le manque de formation : critère important	23
2.3.4.4 Le manque de formation : critère négligeable	25
2.3.4.5 À retenir	28
2.4 Synthèse de l'étude quantitative.....	29

2.5	Limites & Difficultés de l'étude	31
3.	Commentaires & Recommandations	32
3.1	Avec système	32
3.1.1	Système de contrôle de gestion	32
3.1.2	Opinion et impact de la formation	32
3.2	Sans système	32
3.2.1	Système de contrôle de gestion	32
3.2.2	Opinion et impact de la formation	33
3.3	Synthèse des PME « avec » et des PME « sans »	33
4.	Conclusion	35
	Bibliographie	36
	Annexe 1 : Questionnaire de l'étude quantitative	38

Liste des tableaux

PME avec un système de contrôle de gestion

Tableau 1 : Q20. Causes de non-formation	18
Tableau 2 : Q21. Maîtrise des aspects liés au contrôle de gestion	19

PME sans un système de contrôle de gestion

Tableau 3 : Q24. Causes de non-formation	23
Tableau 4 : Q30. Maîtrise des aspects liés au contrôle de gestion (manque de formation : critère négligeable)	27

Liste des figures

Profil des PME

Figure 1 : Q1. Secteur d'activité	10
Figure 2 : Q2. Statut juridique	10
Figure 3 : Q3. Nombre d'employé(s)	11
Figure 4 : Q4. Année(s) d'activité	11
Figure 5 : Q6. Perspectives d'avenir	12
Figure 6 : Q5. Performances actuelles engendrées par l'activité	12
Figure 7 : Q8. Importance de la formation au contrôle de gestion	13
Figure 8 : Q10. Présence d'un système de contrôle de gestion	13
Figure 9 : Q9. Présence d'un poste de contrôleur de gestion	14

PME avec un système de contrôle de gestion

Figure 10 : Q13. Outils en place	15
Figure 11 : Q14. Absence d'ERP et comptabilité analytique : pourquoi ?	15
Figure 12 : Q16. Critères évaluant une bonne formation au contrôle de gestion	16
Figure 13 : Q17. Critères évaluant un manque de formation au contrôle de gestion	17
Figure 14 : Q23. Impact d'une meilleure formation au contrôle de gestion	18

PME sans un système de contrôle de gestion

Figure 15 : Q18. Absence d'un système : pourquoi ?	21
Figure 16 : Q19. Raison secondaire à l'absence d'un système : manque de formation ?	22

Manque de formation : critère important

Figure 17 : Q28. Avec employés formés : présence d'un système ?	23
Figure 18 : Q27. Impact d'une meilleure formation au contrôle de gestion	24
Figure 19 : Q29. Présence d'un système dans un futur proche ?	24

Manque de formation : critère négligeable

Figure 20 : Q32. Impact d'une meilleure formation au contrôle de gestion	25
Figure 21 : Q31. Existence d'un lien entre le contrôle de gestion et le fonctionnement de l'entreprise	26

1. Introduction

1.1 Définitions

Avant de rentrer dans le vif du sujet, il est nécessaire de comprendre au préalable les différents termes techniques présents dans le titre de ce travail.

- PME : il s'agit des petites et moyennes entreprises dont la taille est définie par le nombre d'employés (moins de 250 salariés) ainsi que par son chiffre d'affaires annuel (inférieur à 50 millions d'euros) ou son total du bilan (inférieur à 43 millions d'euros).
- Contrôle de gestion : « Processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation de manière efficace et efficiente. » (R. N. Anthony, 1988)¹

1.2 Historique & contexte

L'histoire du contrôle de gestion va de pair avec celle du management de l'entreprise.

Le contrôle de gestion s'est développé et se développe dans un environnement en perpétuel changement. Entre l'évolution constante de la relation entre l'offre et la demande dans les années 1970, la troisième révolution industrielle (appelée aussi « révolution informatique ») ainsi que l'apparition de la consommation de masse après la seconde guerre mondiale, les entreprises doivent adopter et adapter de nombreux outils pour maintenir une structure adéquate et garantir le bon fonctionnement de leur organisation. En effet, la notion de concurrence entre les entreprises commence à émerger à cette époque et elles se voient donc dans l'obligance d'agir afin de rester sur le marché².

Il n'en est pas moins pour le contrôle de gestion. Effectivement, afin d'être plus compétitives, les entreprises ont vite compris qu'il était nécessaire de bien maîtriser leurs moyens et leurs ressources ainsi que de piloter leur rentabilité. Cet outil doit s'adapter et se développer avec le temps et l'environnement en permanence mais aussi, et surtout, avec l'entreprise en question.

Cependant, le contrôle de gestion puise ses origines dans les années 1920. Dès lors, il devient un aspect fondamental du gouvernement des entreprises et de bien d'autres organisations.

¹ Cours de la HEG : majeur de Controlling, Investissement et Financement
² http://www.archivistes-experts.fr/contrrole_de_gestion.pdf

Nous pouvons donc situer la naissance de la fonction du contrôle de gestion dans la période de l'entre-deux-guerres (1919-1939) aux États-Unis. En comparaison avec d'autres fonctions au sein d'une entreprise, le contrôle de gestion reste donc tout de même une activité relativement récente. En effet, c'est avec l'arrivée de son assistant Donaldson Brown en 1921 qu'Alfred Sloan, l'ancien directeur de l'entreprise General Motors, met en place une procédure de contrôle financier dans le secteur de l'automobile appelée « modèle Sloan-Brown »³. C'est à ce modèle que la plupart des auteurs attribue l'apparition du contrôle de gestion. Cette vision de management décentralisé et délégataire aurait donc vu le jour au sein du constructeur automobile General Motors. Alfred Sloan était par ailleurs persuadé de l'importance et la nécessité du contrôle financier⁴:

« financial method is so refined today that it may seem routine ; yet this method – the financial model, as some call it – by organizing and presenting the significant facts about what is going on and around a business, is one of the chief bases for strategic business decisions. » (Manuscrit de Sloan, 1963 : page 118)

La date officielle de l'apparition du contrôle de gestion serait, d'après les auteurs, en 1931 avec la création de « Controllers Institute of America » désormais renommé « Financial Executives International (FEI) »⁵.

Dès lors, cet outil ne cesse de se développer après la seconde Guerre Mondiale dans le pays de l'Oncle Sam. Ce développement a entraîné son évidente apparition en Europe où il occupe désormais une grande place au sein des entreprises. En exploitant au maximum les performances croissantes de l'informatique, le contrôle de gestion devient, à la fin du XXème siècle, un élément indispensable de l'entreprise⁶.

Par ailleurs, à partir des années 90, la méthode de Management Resources Planning (MRP) s'étend progressivement à l'ensemble des fonctions de l'entreprise (administration, ressources humaines, logistique, qualité, etc.) et devient la méthode d'Entreprise Resources Planning (ERP ou PGI = Progiciel de gestion intégré)⁷.

Le contrôle de gestion occupe désormais une place importante dans le monde de l'entreprise. Présent dans la majorité de ces dernières, il est devenu indispensable et cela est notamment dû à sa multifonctionnalité actuelle.

³ http://www.archivistes-experts.fr/contrôle_de_gestion.pdf

⁴ <http://www.prolegomenes.com/fr/costing/cdg-informatique-2.html>

⁵ Financial Executives International (FEI) est une organisation orientée membre basée dans Morristown, New Jersey, pour les cadres financiers de niveau élevé dans les sociétés aux tailles variables, publiques et privées, et dans toutes les industries.

⁶ <http://www.blog.saeed.com/2009/10/le-contrôle-de-gestion-apparition-et-evolution/>

⁷ http://www.archivistes-experts.fr/contrôle_de_gestion.pdf

1.3 Le rôle du contrôle et contrôleur de gestion

Le rôle du contrôle de gestion a pour but principal de s'assurer que les choix et les actions pris au quotidien au sein de l'entreprise se répercutent de manière positive sur des résultats et des comportements lui permettant d'atteindre les buts visés. Le contrôle de gestion fabrique la carte stratégique et le tableau de bord qu'il adapte en permanence en fonction de la vision, des missions et des objectifs de l'entreprise. Il aide à l'élaboration des indicateurs jugés pertinents en collaboration avec les instances supérieures et opérationnelles.

Pour mener à bien l'exercice de cette fonction, il est nécessaire de mettre en place un certain nombre d'outils et de procédures de planification et de contrôle. L'efficacité du système de contrôle de gestion se manifeste par sa faculté à identifier les problèmes, par sa capacité d'aider à la mise en place rapide et fructueuse de nouvelles solutions et par la compétence des employés et des cadres qui l'exploitent.

Ces derniers sont, de manière générale, des contrôleurs de gestion. Ils ont pour but d'améliorer la rentabilité de la société. Cette mission passe par différentes activités telles que par exemple :

- Élaborer des budgets et analyser les écarts, les résultats et la rentabilité;
- Définir et évaluer les objectifs opérationnels ;
- Mettre en place des procédures de contrôle ainsi que différents tableaux de bord et indicateurs en fonction des objectifs ;
- Établir des prévisions et des stratégies financières à court/long terme ;
- Remonter les informations aux instances supérieures et les alerter en cas de problème ;
- Recommander des solutions et des possibles actions correctives⁸.

Cependant, leurs rôles varient en fonction de l'entreprise et du secteur d'activité dans lequel cette dernière évolue. Par ailleurs, les tâches d'un contrôleur de gestion d'une grande entreprise diffèrent de celles incombées à un même employé au sein d'une PME⁹.

⁸ <http://www.jobfinance.com/conseils/actu-finance/conseils-finance/fiche-metier/detail/article/controleur-de-gestion.html>

⁹ <http://www.creer-gerer-entreprendre.fr/gestion-entreprise/pilotage-entreprise/le-role-du-controleur-de-gestion>

1.4 Au sein des PME

Il est important de distinguer le contrôle de gestion des grandes entreprises à celui des PME car il varie beaucoup. Assurément, la taille de l'entreprise influence énormément la manière de la gérer mais aussi de la contrôler.

De manière générale, dans ce type de société, il est difficile de distinguer clairement les services entre eux. Ces derniers, ainsi que leurs tâches respectives, ne sont pas forcément divisés de façon concise : les frontières entre les services ne sont pas toujours délimitées. C'est pourquoi, la PME est caractérisée par une faible spécialisation fonctionnelle : les employés ont souvent plusieurs fonctions dues aux ressources humaines, techniques et financières limitées. Par ailleurs, la communication est aussi différente. Ils s'échangent les informations de manière assez directe et libre, de manière informelle. Concernant la stratégie de l'entreprise, elle est souvent instinctive, réactive et peu formelle. Elle en découle du dirigeant qui, ensuite, la délègue à ses employés plus par le biais de communications interpersonnelles que par un plan ou une procédure stratégique formalisé¹⁰.

Concernant le contrôle de gestion dans une PME à proprement dit, il joue un rôle identique et tout aussi essentiel que dans une entreprise de plus grande taille. Ses outils et ses procédures sont tout autant applicables en veillant aux spécificités de la société. Toutefois, la pratique démontre que le contrôle de gestion au sein des PME est différent qu'en théorie. En effet, ce dernier est, comme le reste des activités, peu formalisé. De plus, il s'agit plutôt d'un système de guérison que de prévention : les PME agissent principalement lorsque des difficultés particulières se manifestent au lieu d'éviter qu'elles apparaissent¹¹. Ceci est peut-être dû au fait que, majoritairement, il n'y a pas de service spécifique de contrôle de gestion. Les tâches et activités de contrôleur de gestion sont souvent effectuées par le service de comptabilité, la direction financière ou encore par le dirigeant lui-même. Par ailleurs, dans la majorité des petites entreprises, il n'existe pas vraiment de contrôle de gestion¹².

La réalité des entreprises est donc loin de correspondre aux procédures théoriques proposées pour le contrôle de gestion.

¹⁰ http://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise7.html

¹¹ <http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/38346/1/2003%20-%20AFC%202003%20-%20PME.pdf>

¹² http://www.performancezoom.com/role_controle_PME.php

1.5 Deux autres outils pour le contrôle de gestion

Il existe plusieurs outils sur la matière dont certains ont déjà été cités et d'autres non. Toutefois, il existe deux outils considérés importants et essentiels dans les grandes entreprises : les ERP et la comptabilité analytique. Deux notions qu'il est nécessaire de définir pour la bonne compréhension du travail :

- ERP : ce sigle vient de l'anglais « Enterprise Resource Planning » qui veut dire en français « Planification des ressources de l'entreprise ». Sur notre territoire, nous utilisons la dénomination PGI signifiant « Progiciel de Gestion Intégré ». Il est défini comme étant un outil informatique de pilotage de l'entreprise¹³.
- Comptabilité analytique : « La comptabilité analytique est une comptabilité d'exploitation interne aux entreprises et qui ne revêt aucune obligation légale. Elle permet de localiser les zones de performance et de non-performance au sein d'une société en se focalisant sur le calcul de la rentabilité par poste, par produit, par atelier, etc. »¹⁴.

Concernant les PME, ces outils sont souvent peu développés voire inexistants et ce particulièrement dans les petites entreprises. Malgré l'environnement hostile, complexe et en perpétuel changement qui les entoure, il est difficile de retrouver ces outils dans ce type d'entreprises. On y retrouve une comptabilité générale car celle-ci est obligatoire contrairement à la comptabilité analytique qui est facultative et son existence est donc due à son utilité. C'est pourquoi, sa présence se fait rare bien que le calcul et la connaissance des coûts jouent un rôle essentiel pour la compétitivité des PME. Il en va de même pour la présence d'un ERP. Il est rare de voir un tel logiciel dans de petites structures de par sa complexité, sa mise en place, son adaptation ou encore son prix.

De tels outils doivent bien évidemment s'adapter aux spécificités de la PME. La majorité démarre leur activité sans leur présence mais, au fur et à mesure que le projet évolue, leur utilité se fait ressentir. Lorsqu'ils sont simples et adaptés, ils deviennent vite fondamentaux pour la planification, le contrôle et la prise de décision et se rendent indispensables pour le bon fonctionnement de la société¹⁵.

¹³ <http://www.cegid.fr/erp/erp-et-pgi-definition-et-explication/r1-3036.aspx>

¹⁴ <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-comptable-et-fiscal/14483/comptabilite-analytique-definition-traduction.html>

¹⁵ <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00581105/document>

1.6 La formation de contrôle de gestion & son importance

La formation de contrôle de gestion met l'accent sur la mise en place, la vérification et le pilotage. Elle apprend à exploiter les informations comptables représentées par les entrées et sorties des flux matériels, immatériels et financiers afin de vérifier que le suivi stratégique et le suivi opérationnel des activités soient cohérents.

Comme l'indique son intitulé, la formation de contrôle de gestion consiste à contrôler. La formation a pour principaux objectifs finaux d'être capable de :

- donner son opinion à la direction sur les objectifs choisis en lien avec la stratégie ;
- contrôler que les objectifs établis soient bien suivis ;
- conseiller les instances opérationnelles en fonction de l'analyse des indicateurs du tableau de bord.

Tout ceci dans un seul et unique but : améliorer les résultats financiers de l'entreprise¹⁶.

Pour ce faire, il existe une multitude de formations permettant d'acquérir les compétences nécessaires afin de mener à bien les tâches attribuées. Nous pouvons retrouver tous types de formations telles que « Formation au contrôle de gestion », « Perfectionnement au contrôle de gestion » ou encore « Concevoir et mettre en place le tableau de bord de gestion ». Les formations peuvent varier en fonction du pays mais, au final, les notions acquises sont internationales et sans frontières. Elles sont donc applicables dans le monde entier tout en s'adaptant à l'entreprise et son environnement¹⁷.

Le contrôle de gestion est une valeur stratégique relativement importante permettant à tous types d'entreprises de progresser. En outre, avec une concurrence qui ne cesse d'augmenter, il est difficile pour les entreprises mal organisées de se faire une place ou de se maintenir sur le marché. Un certain système de contrôle de gestion pourrait aider l'entreprise à gérer au mieux ces situations complexes. Par ailleurs, il est nécessaire d'améliorer leurs performances et le contrôle de gestion peut être un outil important au développement économique de l'entreprise¹⁸.

¹⁶ <http://www.formaguide.com/themes-de-formation/formation-comptabilite-gestion-finance-paie/formation-contrrole-de-gestion>

¹⁷ <http://www.demos.fr/formations-gestion--contrrole-de-gestion-5772>

¹⁸ http://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise0.html

1.7 Problématique

De nos jours, le contrôle de gestion est au cœur de toutes les discussions au sein des entreprises et particulièrement des PME. Beaucoup de questions se posent dans un domaine un peu flou pour ce type de sociétés. Le contrôle de gestion est-il vraiment indispensable pour les PME ? Pour toutes ? Apporte-t-il une réelle valeur ajoutée ? Jusqu'à quel point faut-il former les collaborateurs en matière de contrôle de gestion ? Quel rôle joue la formation des collaborateurs ? Les ERP et la comptabilité analytique sont-ils nécessaires au sein de ces sociétés ? De nombreuses questions cherchant à connaître les besoins de formation dans ces entreprises en matière de contrôle de gestion.

Au cours de ce travail de Bachelor, je vais donc tenter de répondre à ces interrogations par le biais d'une étude de marché. Une analyse de cette dernière me permettra de déterminer si les PME ont besoin de former leurs collaborateurs au niveau du contrôle de gestion et, si oui, jusqu'à quel seuil. Finalement, tout ceci est réalisé dans le but de trouver des réponses ainsi que des recommandations à toutes ces petites et moyennes entreprises cherchant à progresser et évoluer.

2. Étude quantitative

2.1 Déroulement & Objectifs

Le premier point essentiel de l'étude a été de déterminer les différents objectifs et raisons de cette dernière.

Les principaux objectifs de l'étude étaient d'évaluer les trois points suivants :

- Les pratiques existantes au sein des PME
- Le niveau d'impact de la formation sur le contrôle de gestion
- La perception des PME sur la formation au contrôle de gestion.

De ce fait, il était primordial de savoir quelles réponses allaient apporter l'enquête. À partir de là, il fallait déterminer la cible, l'échantillon ainsi que la méthode d'élaboration du questionnaire et, enfin, analyser les résultats. Ces analyses ont permis d'obtenir les réponses désirées ainsi que de remplir les objectifs de l'étude établis au préalable pour, finalement, soumettre des recommandations et des suggestions concernant le besoin de formation en matière de contrôle de gestion au sein des PME.

2.2 Méthodologie

Avant de procéder à l'analyse des résultats obtenus, il est important de relater la manière dont l'étude a été réalisée.

2.2.1 La cible de l'étude

Tout d'abord, la cible était bien évidemment les petites et moyennes entreprises. Comme le mentionne le titre du dossier, les PME ont été l'objectif de l'étude. Cependant, uniquement celles situées en Suisse romande sont concernées afin d'assurer la compréhension du questionnaire en français. Par ailleurs, afin d'obtenir un maximum de réponses intéressantes, le questionnaire était dirigé au(x) contrôleur(s) de gestion, au service de comptabilité ou encore à la(aux) personne(s) ayant le lien le plus proche dans le domaine au sein de l'entreprise. En effet, ces personnes sont, par définition, plus aptes à répondre à des questions précises sur leur entreprise concernant le contrôle de gestion et opiner sur un sujet qu'ils côtoient quotidiennement.

2.2.2 L'échantillon

La cible était donc les personnes responsables ayant un lien direct et proche avec le contrôle de gestion afin d'avoir des réponses fiables. Toutefois, de nombreuses PME n'ont pas de tels systèmes en place et il a donc été difficile d'avoir un nombre de réponses conséquent pour une analyse complète. C'est pourquoi, le nombre d'envoi de questionnaires aux entreprises est conséquent et s'élève à 2'022. Le taux de

réponses au sondage est de 6.68%, soit au total 135 réponses. L'échantillon est donc suffisamment grand et permet de faire ressortir quelques tendances ainsi que d'en tirer les conclusions nécessaires ayant guidé les recommandations.

2.2.3 La méthode

En premier lieu, il a fallu élaborer le questionnaire qui a été fait avec le service de stockage *Google Drive*¹⁹. L'option du questionnaire quantitatif a été choisie car il facilite la compréhension des questions ainsi que le traitement des données. Ensuite, afin de récolter des réponses, le contact avec les entreprises s'est établi par courrier électronique : un e-mail avec le lien menant directement au questionnaire a été envoyé à toutes les entreprises en copie cachée (Cci) afin de préserver leur anonymat. Le questionnaire a été testé et approuvé en amont auprès d'une personne expérimentée (Mme Sara Wieland) dans le domaine. Pour finir, *Google Drive* a aussi permis de procéder à la récolte des réponses et de les transférer sur un fichier Excel permettant d'obtenir des graphiques qui facilitent la compréhension des résultats.

2.2.4 Le questionnaire

Après avoir défini et mis en place les différents objectifs de l'étude ainsi que les informations relatives à celle-ci, le questionnaire a été conçu.

Il se compose de deux grandes parties et contient un total de 32 questions auxquelles la PME sondée ne répond pas à la totalité car, en fonction des réponses données, certaines questions ne sont pas posées.

La première partie concerne les questions d'ordre général. Des questions dites « filtres » afin de pouvoir établir des liens entre les réponses obtenus et les caractéristiques de l'entreprise en question.

La deuxième grande partie est celle permettant de rentrer dans le vif du sujet. Elle traite directement le contrôle de gestion ainsi que son besoin de formation. Il était essentiel, tout d'abord, de distinguer les PME avec et sans système de contrôle de gestion. À partir de là, l'étape suivante était d'en connaître les raisons ainsi qu'essayer de comprendre les besoins et les décisions de chaque société. Vous trouverez en annexe le questionnaire dans son intégralité.

¹⁹ https://docs.google.com/forms/d/1hWYy7xvl52Xlwh7QiyUE-krA_pa6rH4pHcFLORAZrQc/edit

2.3 Analyse des résultats

Cette partie concerne l'analyse des résultats issus de l'étude quantitative. L'analyse permet d'obtenir une vision d'ensemble des divers systèmes en place au sein des PME et ainsi mettre en évidence les différentes tendances afin d'émettre certaines recommandations.

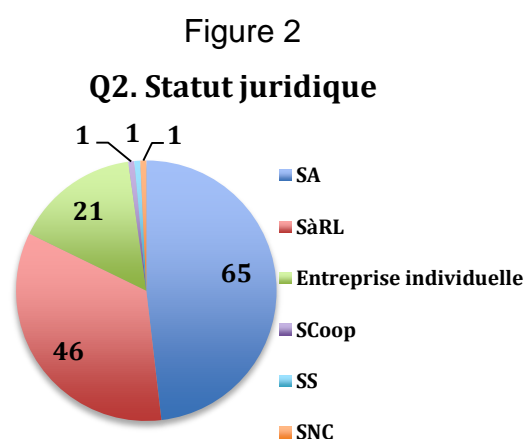
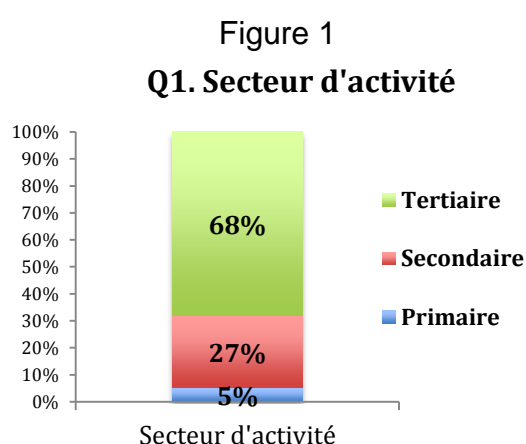
La méthode utilisée pour cette étude de marché est donc l'analyse descriptive. Celle-ci a permis de retranscrire la situation telle qu'elle est suite au recueil de données. À l'aide de cette méthode, les informations brutes ont été traitées de manière à obtenir des résultats concrets tels que, par exemple, des pourcentages ou des liens entre les diverses données.

2.3.1 Le profil des PME sondées

2.3.1.1 Le type de PME

Comme nous pouvons le constater sur les graphiques ci-dessous, la majorité des PME ayant répondu au sondage font partie du secteur tertiaire et sont des sociétés anonymes. En effet, plus de deux entreprises sur trois appartiennent au secteur commercial et des prestations de services et presque la moitié sont des SA.

Le deuxième grand secteur d'activité représenté par les PME sondées est le secondaire (industrie, artisanat et construction) avec 27% de ces dernières. En ce qui concerne leur statut juridique, presque une société sur deux est une entreprise individuelle ou une société à responsabilité limitée avec une majorité de SàRL.



Une minorité, soit 5%, des PME sondées font parties du secteur primaire (agriculture, pêche, activités minières et sylviculture) et trois sont des sociétés coopérative, simple et en nom collectif.

De manière générale, le questionnaire a été envoyé équitablement à tous types d'entreprises afin d'obtenir un échantillon complet et représentatif du marché. De ce fait, les réponses des entreprises sondées représentent, plus ou moins, proportionnellement l'état actuel du marché des PME en Suisse romande.

2.3.1.2 Nombre d'employés et d'années d'activité

Figure 3
Q3. Nombre d'employés

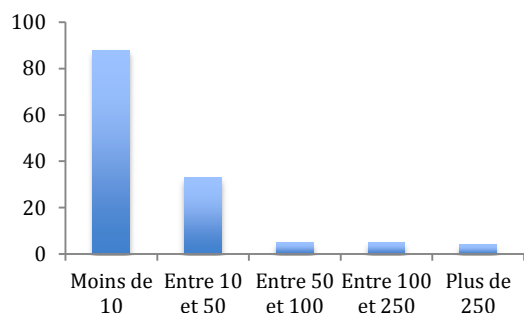
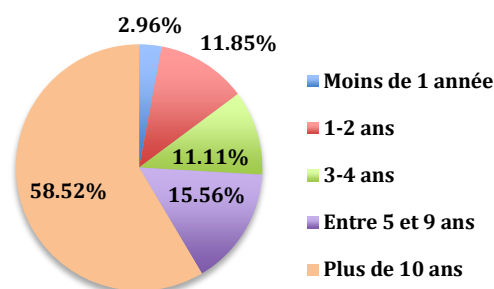


Figure 4
Q4. Année(s) d'activité



Afin de pouvoir comprendre les différents choix et opinions des PME sondées, il était important de connaître le nombre d'années d'activité et d'expérience ainsi que le nombre d'employés pour avoir un aperçu de la taille de l'entreprise en question et établir certains liens.

Comme l'indique le diagramme circulaire ci-dessus, la majorité des sociétés ont plus de 10 ans d'expérience et presque trois sur quatre en ont plus de 5. La grande partie des PME ayant répondu sont donc des entreprises avec suffisamment de pratique sur le marché pour avoir un avis conséquent sur le sujet.

L'histogramme décrivant le nombre d'employés présents dans les PME sondées indique clairement que la grande majorité est constituée de moins de 10 employés. En effet, 88 entreprises, soit 65% des répondants, ont moins d'une dizaine de salariés et 121 sociétés, soit 89%, en ont moins de 50.

L'échantillon est donc représenté, en grande partie, par des sociétés ayant plus de 5 ans d'activité sur le marché et avec moins de 50 employés. Cela permettra de faire ressortir quelques tendances. Cependant, il sera tout de même intéressant d'analyser les habitudes des entreprises plus récentes et plus grandes.

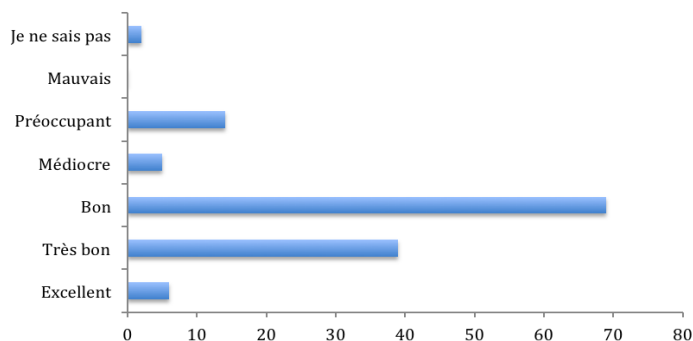
2.3.1.3 Évaluation des PME

Le dernier point relativement important qu'il fût nécessaire de considérer dans l'étude, concernait l'évaluation des PME. C'est pourquoi, afin d'établir par la suite certains liens avec les résultats obtenus, il était pertinent de déterminer le profil des entreprises sur le plan économique.

Nous constatons que, dans l'ensemble, les sociétés sondées sont satisfaites tant bien au niveau des performances actuelles engendrées par leur activité respective qu'en ce qui concerne leurs perspectives d'avenir.

Figure 5

Q6. L'avenir

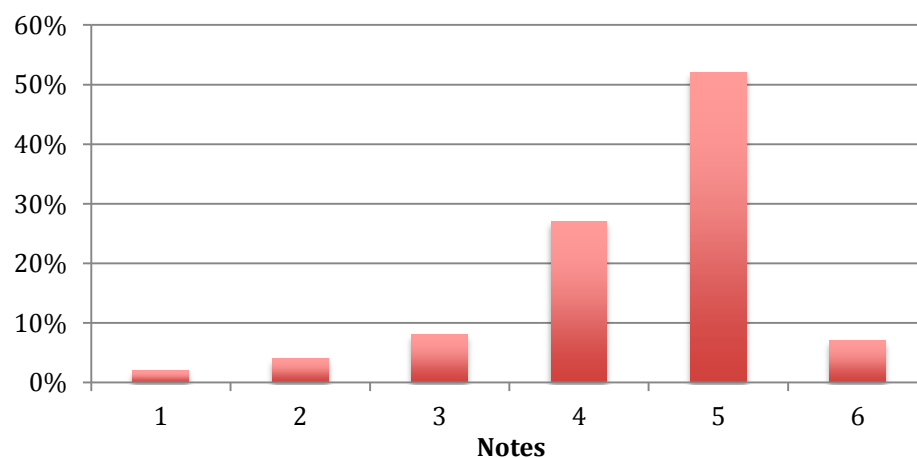


Plus de quatre PME sur cinq croient en un avenir prometteur et/ou évaluent de manière favorable les résultats obtenus grâce à leur activité.

À noter qu'aucune entreprise ne prédit un avenir « mauvais » et que seulement 2 sur les 135 ayant répondu évaluent leurs performances de manière catastrophiques avec la note de 1 sur 6.

Figure 6

Q5. Performances



2.3.2 Le contrôle de gestion

Après avoir identifié les différents profils des PME sondées, les questions suivantes étaient consacrées directement au contrôle de gestion ainsi qu'à sa formation.

Pour ce faire, il était tout d'abord intéressant de connaître l'opinion des entreprises en ce qui concerne la formation au contrôle de gestion. Plus de trois sociétés sur quatre estiment que la formation des employés au contrôle de gestion est importante, voir très importante.

Par ailleurs, seul un groupe minoritaire regroupant 3% des sondées valorise et juge cette formation comme étant négligeable. Malgré ces cas isolés, ce camembert montre que les PME ne sont pas neutres sur la question et y voient une réelle nécessité.

Figure 7

Q8. La formation au contrôle de gestion

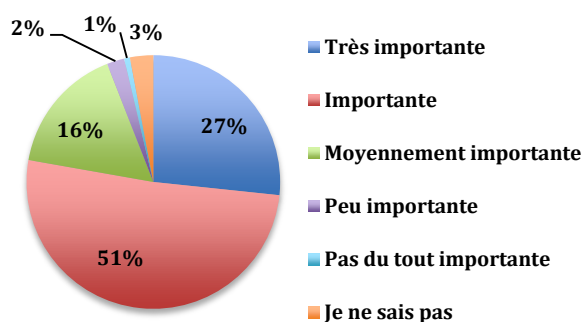
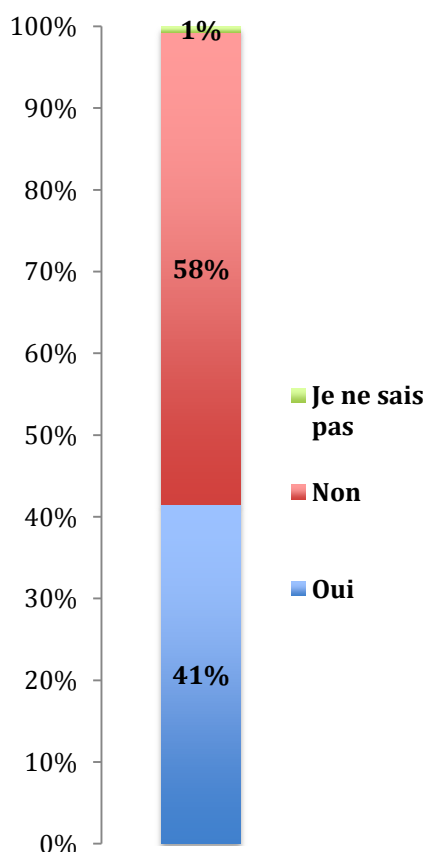


Figure 8

Q10. Système de contrôle de gestion



Toutefois, l'avis positif sur cette formation ne signifie pas forcément que l'entreprise en question ait mis en place un tel système. En effet, 58% des sociétés, soit la majorité, n'ont pas de système de contrôle de gestion contre seulement 41% de réponses positives.

Cette différence s'explique par le profil des PME sondées et particulièrement leur taille. Les réponses au questionnaire démontrent que le nombre d'employés au sein de la société est un critère influençant la mise en place de ce système. Plus le nombre de personnes travaillant pour une même société est élevé, plus cette dernière a tendance à en installer un. En l'occurrence, ceci s'avère être logique car l'augmentation du nombre d'employés augmente parallèlement la

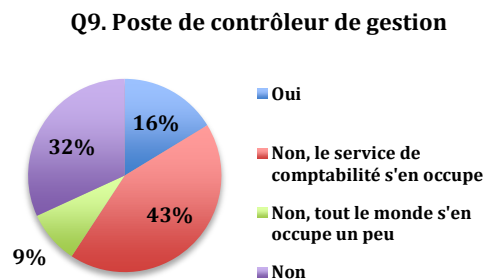
difficulté de la gestion de l'entreprise. C'est pourquoi, la question de l'implémentation d'un système de contrôle de gestion va de pair, entre autres, avec la taille de la structure.

Le dernier point intéressant à connaître était celui de savoir s'il existe un réel poste de contrôleur de gestion.

Cette statistique fait ressortir trois groupes. Le premier étant celui avec le poste en question et concerne 16% des PME. Le deuxième, à l'inverse, il concerne 32% des entreprises sondées et il s'agit de celui n'ayant pas ce poste ni un quelconque poste s'occupant de ce domaine. Le dernier et le plus grand

groupe, comptabilisant plus d'une PME sur deux, est celui n'ayant pas le poste spécifique de contrôleur de gestion mais d'autres personnes s'en occupent. La principale observation est que, encore une fois et logiquement, plus le nombre d'employés est grand, plus le pourcentage des PME avec un poste spécialisé dans le domaine augmente. Ceci est dû à une plus grande diversification au sein de la société entraînant obligatoirement la délégation des tâches. Par ailleurs, les entreprises ayant ce poste ont tendance à être plus optimistes envers l'avenir et à réaliser actuellement de meilleures performances.

Figure 9



2.3.3 PME avec système de contrôle de gestion

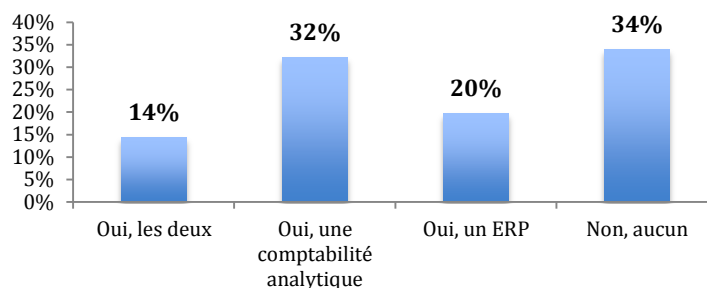
Pour une meilleure analyse des résultats, il était donc capital de distinguer les PME avec ou sans un système de contrôle de gestion. Ceci a permis de comprendre au mieux certains choix et avis pris par ces dernières. Les PME avec un système de contrôle de gestion sont au nombre de 56 représentant 41% des sondées au total. De manière générale, toutes sont satisfaites du système mis en place et estiment que le contrôle de gestion est indispensable pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

2.3.3.1 Système en place

Ayant eu des cours spécialisés dans la comptabilité analytique et dans les ERP, il était intéressant de savoir si ces outils étaient réellement présents au sein de ces sociétés. Si tel n'était pas le cas, il s'agissait alors d'en connaître les raisons.

Avec un système en place, 46% des PME tiennent à jour une comptabilité analytique. Les ERP ont moins de succès et seulement une entreprise sur trois possède ce type de logiciel. Ceci peut

Figure 10
Q13. Outils

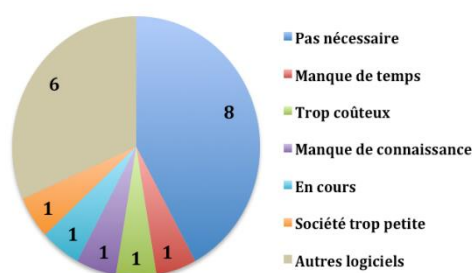


s'expliquer par le coût et la complexité de mise en place d'un tel outil. Seulement 8 PME ont opté pour les deux outils et toutes évaluent les performances engendrées par l'activité de l'entreprise comme excellentes et sont optimistes en ce qui concerne leur avenir.

Finalement, un tiers des PME sondées n'ont aucun des deux outils. Ces sociétés comptabilisent toutes moins de 50 employés dans leurs files et ont presque toutes moins de 5 ans d'expérience. Néanmoins, elles démontrent qu'il n'est pas forcément indispensable d'avoir un ERP et une comptabilité analytique car cela ne se répercute pas négativement sur les performances de l'entreprise ou les perspectives d'avenir (celles-ci sont jugées favorables par les PME). De par leur petite taille, la gestion de ces entreprises peut être exercée sans ces outils.

Figure 11

Q14. Pourquoi pas ?



Les principales raisons expliquant la non-présence de ces outils dans certaines entreprises sont au nombre de deux. La première étant que les PME ne jugent pas nécessaire d'avoir de tels outils dans leur système de contrôle de gestion. Cet argument est principalement évoqué par les

sociétés avec moins de 50 collaborateurs. La seconde est, tout simplement, qu'elles ont opté pour d'autres logiciels afin de gérer au mieux leur société.

De ce fait, il est intéressant de constater que la grande majorité des PME ont un ERP ou une comptabilité analytique dans leur système de contrôle de gestion. Toutefois, les sondées estiment les meilleurs résultats engendrés par l'activité de la société et des

perspectives d'avenir positives sont celles ayant soit les deux outils dans leur système soit aucun des deux.

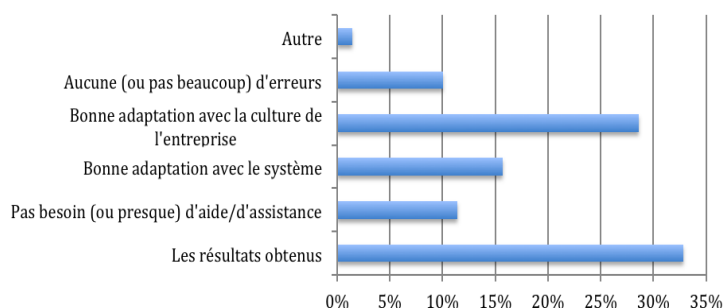
2.3.3.2 La formation des collaborateurs

Après avoir distingué les PME avec ou sans ces deux principaux outils de contrôle de gestion, il était primordial de s'intéresser particulièrement sur la formation des collaborateurs traitant ce domaine. En effet, étant le sujet principal de l'étude, cette partie est donc fondamentale.

Tout d'abord, il était judicieux de connaître l'avis des PME sondées sur le sujet. Savoir si elles estiment (ou non) que les employés s'occupant de cette tâche ont reçu suffisamment de formation pour mener à bien leur mission au sein de la société. Parmi les 56 entreprises ayant un système en place, 4 sur 5 valorisent la formation de leurs employés comme satisfaisante ce qui représente 80%. Toutefois, 11% (6 PME) admettent et jugent la formation reçue par leurs employés comme insatisfaisante. Les 5 sociétés restantes sont sans avis.

Afin d'avoir des résultats concrets, l'objectif suivant était ensuite de connaître le(s) élément(s) sur le(s)quel(s) cette estimation faite par les PME était fondée.

Figure 12
Q16. Suffisamment de formation



Ces dernières avaient la possibilité de choisir plusieurs arguments permettant d'expliquer leur évaluation.

Parmi les 45 PME ayant jugé la formation comme étant favorable, un tiers se base sur les résultats

obtenus. Assurément, toutes ont jugé, au préalable, les résultats engendrés par l'activité ainsi que les perspectives d'avenir comme étant au moins satisfaisants et cette bonne formation peut donc jouer un rôle important. Le deuxième grand point sur lequel elles se basent est celui de la bonne adaptation avec la culture de l'entreprise qu'elles valorisent comme un indicateur permettant d'évaluer le niveau de formation. Effectivement, les employés ont su adapter leurs méthodes et leur manière de travailler avec la culture et le protocole déjà en place ce qui démontre leur polyvalence ainsi qu'une multitude de ressources.

Par ailleurs, il est intéressant de relever que ces PME ont toutes au minimum 5 ans d'activité. Cela confirme qu'il y a déjà une vie et un climat bien installés et que c'est à l'employé de savoir s'acclimater. Deux PME ont répondu « Autre » en expliquant que ce choix est basé sur les différents diplômes et parcours des collaborateurs. En d'autres mots, il s'agit uniquement du curriculum vitae ce qui n'est pas forcément un point positif car chaque entreprise est différente et a sa propre façon de travailler.

À l'inverse, parmi les 56 PME, six ont admis que leurs employés traitant le contrôle de gestion n'ont pas reçu suffisamment de formation. La moitié se base sur la dépendance et le besoin de coopération des employés pour effectuer leurs tâches. Intéressant de constater que les trois n'ont pas d'ERP et/ou de comptabilité

analytique : outils avec lesquels les employés ont peut-être plus de facilité à travailler. Par ailleurs, deux PME s'appuient sur la mauvaise adaptation avec le système et, encore une fois, elles ne possèdent aucun des deux outils en question dans leur système. Il s'agit uniquement de cinq entreprises et cela ne permet pas de tirer des conclusions fondées. Cependant, la tendance se dirige dans un seul et unique sens : les PME estimant qu'il existe un manque de formation chez leurs employés ont tendance à ne pas utiliser d'ERP et/ou de comptabilité analytique (souvent aucun) dans leur système de contrôle de gestion. Les autres outils/logiciels utilisés sont donc peut-être la source du problème et non les employés. Cependant, toutes ces entreprises ont répondu favorablement à la question concernant la satisfaction liée au système déjà en place et sont donc persuadées que le problème vient des collaborateurs et de leur formation.

2.3.3.3 Le manque de formation

Suite à cela, il était important de passer à l'identification des raisons poussant les PME, qui n'estiment pas suffisante la formation de leurs collaborateurs au contrôle de gestion (ou qui n'ont pas d'avis sur la question), à ne pas les former davantage. Ces dernières sont donc au nombre de onze. Le tableau suivant indique les raisons pour lesquelles elles ne s'occupent pas de cet aspect :

Figure 13

Q17. Pas assez de formation

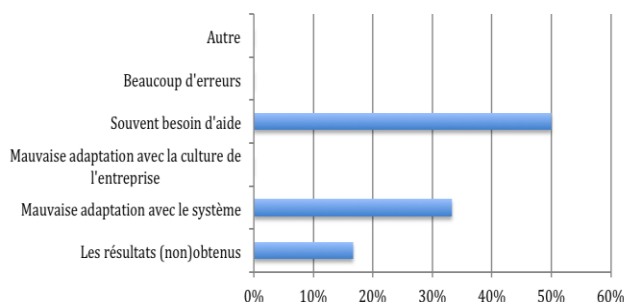


Tableau 1

Q20.	1	2	3	4	5
Manque de temps	4	1	4	1	1
Manque de ressources financières	2	2	5	1	1
Manque de connaissances	0	2	5	2	2
Pas pertinent	1	1	1	2	6

(1 = raison principale ; 5 = raison secondaire)

Tout d'abord, à noter que les entreprises, étant à la base dubitatives sur la question précédente, ont tendance à mettre la note de 3 aux différents critères du tableau ci-dessus.

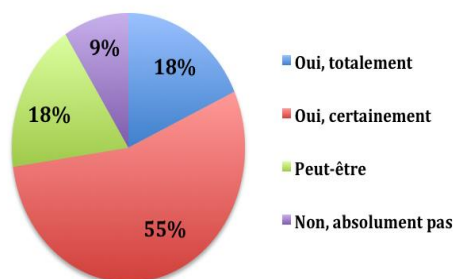
Il y a donc deux grandes tendances à tirer de ce tableau : la raison principale et la raison secondaire expliquant que les PME ne développent pas la formation de leurs employés.

Premièrement, comme nous pouvions l'anticiper, la non-pertinence (= l'inutilité) du développement des employés au contrôle de gestion est la dernière des raisons (somme des colonnes 4 et 5) expliquant que les sociétés ne les forment pas davantage. En d'autres mots, elles jugent utile la formation de ces derniers. Cela se répercute sur les réponses de l'une des questions suivantes dans laquelle elles

pensent qu'une meilleure formation aurait un impact sur le fonctionnement et les résultats de l'entreprise. Seulement une d'entre elles estime qu'une meilleure formation ne changerait absolument rien. Ce cas isolé est le même qui a expliqué précédemment son manque de

Figure 14

Q23. Impact d'une meilleur formation ?



formation par « Pas pertinent », ce qui est totalement cohérent.

La seconde conclusion à tirer de ce tableau est que la principale cause (somme des colonnes 1 et 2) dissuadant les PME à combler la(les) carence(s) de leurs employés

est due au manque de temps. À l'inverse, celles-ci pensent qu'une formation adéquate entraînerait de meilleurs résultats. Elles n'ont pas les moyens et/ou les ressources financières de le faire mais ne sous-estiment pas pour autant le potentiel et la répercussion positive que cela pourrait provoquer. Elles n'hésiteraient donc pas à former au mieux leurs collaborateurs afin d'améliorer le fonctionnement et les résultats généraux si la possibilité se présentait.

Finalement, afin d'approfondir l'impact que pourrait engendrer cette formation, il est judicieux de connaître quels éléments concrets, liés au contrôle de gestion, estiment maîtriser les PME à l'heure actuelle. Le tableau ci-dessous liste différents aspects (liste non-exhaustive) en relation avec ce domaine et détaille la maîtrise (ou non) des sociétés pour chacun d'entre eux :

Tableau 2

Q21.	1	2	3	4	5	Je ne sais pas
Définition des objectifs	4	4	2	0	0	1
Élaboration des budgets	3	6	2	0	0	0
Comptabilité	6	2	1	0	0	2
Mise en place de différents outils de contrôle	5	1	3	0	1	1
Prévisions et stratégies financières	2	3	1	1	1	3
Communication des problèmes/solutions	2	5	1	3	0	0
Utilisation du système d'information	2	3	4	1	1	0
Analyse des coûts	1	3	3	2	1	1
Analyse des écarts	1	1	3	2	0	4
Compte de résultat et bilan	5	3	0	1	1	1
Gestion des risques	3	3	1	2	1	1
Analyse des investissements	2	4	1	2	1	1
Indicateurs de performance et tableaux de bord	2	1	3	1	1	3

(1 = maîtrise totale ; 5 = aucune maîtrise)

Plusieurs données ressortent de ce tableau. Tout d'abord, certains points positifs sont à relever. En considérant la somme des colonnes 1 et 2, en moyenne, de nombreux éléments sont maîtrisés chez ces onze PME. La comptabilité, l'élaboration des budgets, la définition des objectifs, la mise en place de différents outils de contrôle voir même la communication des problèmes/solutions sont des aspects plus ou moins contrôlés. Ceci signifie que, malgré un manque de formation dans le domaine, elles parviennent à gérer des éléments essentiels au contrôle de gestion.

Cependant, quelques points restent encore difficiles à contrôler pour ces entreprises. En s'appuyant sur les colonnes 4 et 5 et en considérant que la colonne « Je ne sais pas » laisse entendre que l'élément n'est pas traité, principalement trois aspects ne sont pas maîtrisés. Effectivement, les prévisions et stratégies financières, les indicateurs de performances et tableaux de bord ainsi que l'analyse des écarts sont compliqués à gérer pour ces sociétés. Il s'agit là d'exemples de carence en savoir-faire qu'une meilleure formation pourrait donc combler et ainsi, peut-être, améliorer le rendement de la PME. Les onze entreprises donnent en moyenne une note de 4 sur 6 concernant les performances engendrées par leur activité et évalue comme « Bon » (= 4 sur 6) l'avenir de l'entreprise. En considérant le camembert de la page précédente, ces notes pourraient donc augmenter grâce à des collaborateurs mieux formés. À noter que la grande majorité des « Je ne sais pas » sont des sociétés avec moins de 10 employés. Cela montre que, dans les petites structures, il est rare et difficile de connaître et maîtriser tous les éléments liés au contrôle de gestion. Il est possible que cela soit la conséquence d'un manque d'information.

2.3.3.4 À retenir

Pour cette première partie concernant les PME avec un système de contrôle de gestion, plusieurs éléments sont à retenir.

En premier lieu, les sociétés les plus optimistes quant à leur avenir et avec les meilleurs résultats dus à leur activité sont celles ayant un ERP ainsi qu'une comptabilité analytique ou alors aucun des deux. Cela démontre qu'il n'est pas facile de faire la transition entre une petite structure avec peu (voir aucun) outils de contrôle à un système complet et bien en place.

Deuxièmement, la grande majorité des PME estimant que leurs employés ne sont pas suffisamment formés au contrôle de gestion n'ont aucun de ces deux outils. Bien qu'elles soient comblées par leur système, le problème ne vient peut-être pas du manque de formation mais des protocoles et outils utilisés. Toutefois, il est évident qu'un collaborateur bien formé devrait être en mesure de s'adapter à la perfection avec le système et/ou les outils en place au sein de l'entreprise.

Troisièmement, malgré que de nombreuses sociétés ne forment pas davantage leurs employés alors qu'ils en ont besoin, celles-ci valorisent positivement l'impact de cette formation sur les résultats généraux. Le manque de temps est la raison principale qui les empêche de pouvoir le faire. En d'autres mots, si elles avaient les moyens d'améliorer la formation au contrôle de gestion de leurs collaborateurs, elles

n'hésiteraient pas à le faire parce qu'elles considèrent qu'il y a une réelle opportunité de se développer par le biais de cette formation.

En quatrième et dernier lieu, ce manque de formation se répercute sur certains aspects liés au contrôle de gestion. En effet, certains éléments ne sont pas maîtrisés par ces employés dus à leurs faiblesses dans le domaine. Plus la structure est petite, plus la PME rencontre des difficultés. En revanche, de nombreux points du contrôle de gestion sont gérés à la perfection.

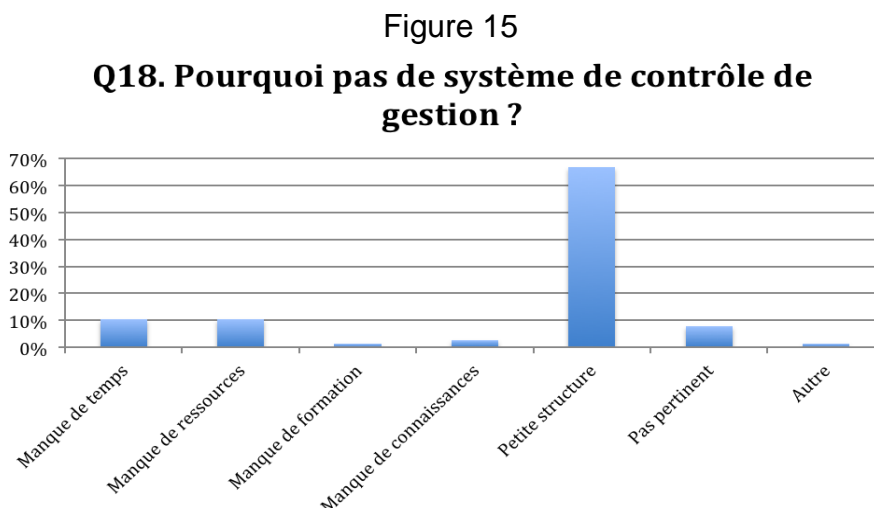
Il sera intéressant de comparer plus tard les différents résultats obtenus entre les PME avec et sans un système de contrôle de gestion.

2.3.4 PME sans système de contrôle de gestion

Après avoir analysé les PME ayant un système de contrôle de gestion en place, il était logique de poursuivre avec celles n'en possédant pas. Celles-ci représentent 58% des sondées, soit un total de 78 entreprises parmi les 135 ayant répondu.

2.3.4.1 Les causes de cette absence

Les explications poussant ces sociétés à ne pas mettre en place un tel système sont donc le premier point à analyser et à comprendre. L'objectif de la première question était donc de connaître la principale raison de leur décision.



Cet histogramme démontre et confirme clairement une tendance commentée précédemment concernant le poste de contrôleur de gestion. La mise en place d'un système de contrôle de gestion est étroitement liée avec la taille de l'entreprise ainsi que son nombre d'employés. En effet, la taille de la structure est la cause principale expliquant la non-implémentation d'un tel système. Cet argument est prononcé par 67% de ces sociétés. La grande majorité a moins de 10 collaborateurs. Ceci nous

confirme donc que, moins il y a de personnes au service d'une même société, moins les PME ont tendance à installer ce système.

Les raisons suivantes sont le manque de temps et le manque de ressources comptabilisant chacune 10% des réponses. Par ailleurs, un seul répondant a coché la catégorie « Autre » en indiquant qu'il a jugé préférable de « outsourcer » le contrôle de gestion.

Seulement une petite minorité (8%) juge inutile d'installer ce système dans leur PME. Ceci prouve que, de manière générale, ces sociétés valorisent l'efficacité du contrôle de gestion. Bien que l'entreprise soit trop petite ou qu'elle n'ait pas les ressources nécessaires pour l'implémenter, elle ne doute pas du potentiel de ce dernier.

2.3.4.2 Le manque de formation

2.3.4.2.1 Raison principale

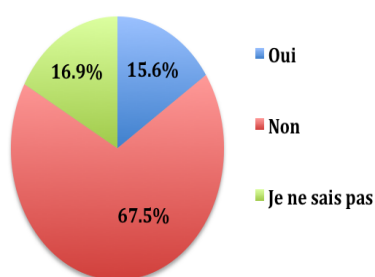
Dans le graphique précédent, uniquement une PME a expliqué que la raison principale de l'absence d'un système de contrôle de gestion est due au manque de formation de ses employés sur le sujet. De ce fait, deux hypothèses surgissent :

- 1) De manière générale, ces derniers sont suffisamment formés et prêts pour remplir cette tâche dans la grande majorité des PME et donc d'autres facteurs entrent en jeu.
- 2) Malgré un possible besoin de formation au contrôle de gestion, ce dernier n'est pas un critère prioritaire pour ces entreprises lors de la décision de l'implémentation.

2.3.4.2.2 Raison secondaire

Cependant, afin d'aller plus loin dans l'analyse et essayer d'écarter l'une des deux hypothèses, une question supplémentaire a été posée aux 77 autres PME afin de savoir si le manque de formation joue tout de même un rôle secondaire dans cette

Figure 16
Q19. Manque de formation : raison
secondaire ?



décision. Parmi celles-ci, seulement 15,6% admettent que la formation de leurs employés influence tout de même la décision d'installer ce système. La grande majorité n'estime pas que ce facteur joue un rôle dans ce choix. En effet, deux sur trois ont

répondu que le manque de formation ne conditionne pas leur décision de non-implémentation d'un système de contrôle de gestion. De plus, les 67,5% ayant répondu « Non » au sujet du manque de formation comme raison secondaire ont préalablement indiqué que la cause principale est liée à la taille de la structure. Il est donc possible que ces petites entreprises ne se posent pas la question sur la formation et la place en arrière-plan dû à leur taille. C'est pourquoi, aucune des deux hypothèses ne peut être totalement écartée mais la deuxième semble plus logique.

En outre, 13 PME ne parviennent pas à se rendre compte d'un possible impact de cette formation sur leur décision. Ceci indique donc, encore une fois, un possible manque de renseignement sur le sujet

2.3.4.3 Le manque de formation : critère important

Au total, 13 sont les entreprises considérant que le manque de formation est un facteur influençant le choix de ne pas mettre en place un système de contrôle de gestion. Les « sans avis » sont à prendre également en considération car ce doute témoigne qu'il serait éventuellement envisageable d'installer un tel système. En additionnant celles qui sont dubitatives sur la question, nous obtenons 26 PME. Suite à cela, il était donc intrigant de savoir ce qui les pousse à ne pas former davantage leurs employés.

Tableau 3

Q24.	1	2	3	4	5
Manque de temps	7	8	8	0	3
Manque de ressources financières	9	4	8	4	1
Manque de connaissances	5	4	9	4	4
Pas pertinent	4	6	5	9	2

(1 = raison principale ; 5 = raison secondaire)

Figure 17
Q28. Avec employés formés :
système ?



Tout comme le précédent tableau identique à celui-ci, la cause principale (somme des colonnes 1 et 2) est le manque de temps suivi des problèmes financiers. Toutefois, contrairement au premier tableau, ces 26 PME ne sont pas convaincues de la pertinence et de l'utilité de cette formation.

En effet, le manque de formation influence la décision de ne pas installer de système de contrôle de gestion mais ce n'est pas pour autant qu'elles y voient un réel besoin. De ce fait, cette tendance se confirme dans l'une des questions suivantes à savoir : « Ayant l'opportunité d'avoir un (ou plusieurs) collaborateur(s) suffisamment formé(s) sur la matière, pensez-vous que l'entreprise mettrait en place un tel système ? ». Presque un tiers des répondants ne voit pas vraiment l'utilité d'un tel système pour leur société et la moitié est dans le doute bien que leurs employés soient aptes et suffisamment formés. Ce qui est un

peu contradictoire avec les questions 18 et 19 (causes de non-implémentation). Préalablement, il était intéressant de connaître leur opinion au sujet de l'impact d'une meilleure formation sur le fonctionnement et les résultats de l'entreprise. Aucun d'entre eux n'a

assuré que cela aurait forcément un effet positif sur le rendement et/ou les résultats de l'entreprise. La grande majorité n'a pas un avis certain et presque 20% considère qu'une meilleure formation au contrôle de gestion n'aura aucun impact favorable.

Une opinion encore une fois confirmée par la suite du questionnaire. Effectivement, parmi ces sociétés, la dernière question de l'étude a été conçue dans l'idée de connaître leurs projets concernant la mise en place ou non d'un système de contrôle

Figure 18

Q27. Impact d'une meilleure formation

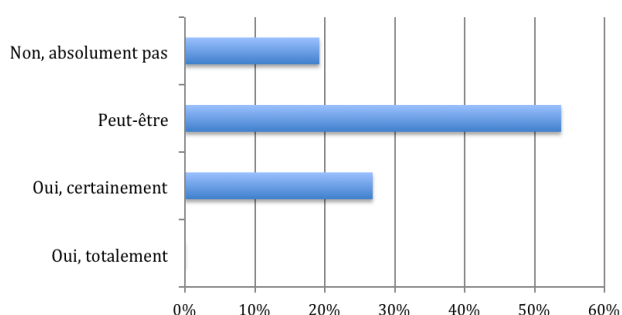
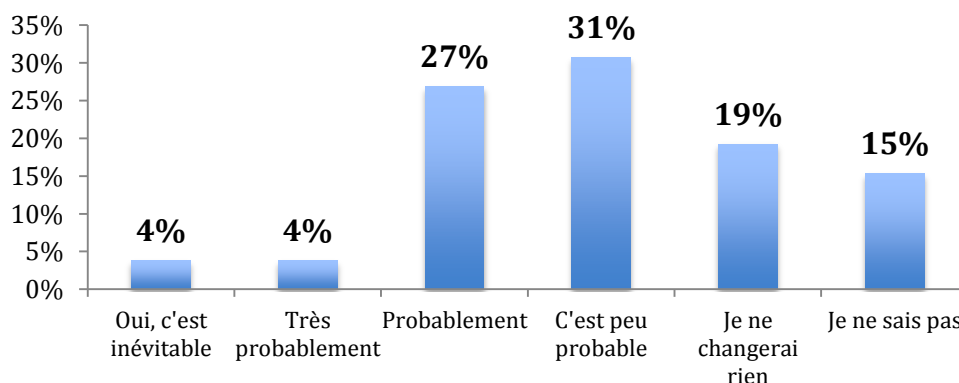


Figure 19

Q29. Futur proche : système ?



de gestion prochainement. À nouveau, ce dernier n'enthousiasme pas énormément. Dans l'ensemble, les 26 PME ne considèrent pas indispensable l'implémentation de ce système et ne prévoient donc pas son installation.

Ceci établit donc une orientation claire malgré que le manque de formation soit, à la base, un critère dans la décision de ne pas mettre en place ce système : que les employés soient suffisamment formés ou non, ces PME n'ont pas l'intention d'implémenter un système de contrôle de gestion car elles ne le jugent pas indispensable pour le bien-être de leur société. Cependant, leurs résultats actuels ainsi que leurs perspectives d'avenir disent le contraire. Plusieurs de ces sondées sont pessimistes envers le futur de la société et le présent n'est pas plus réjouissant.

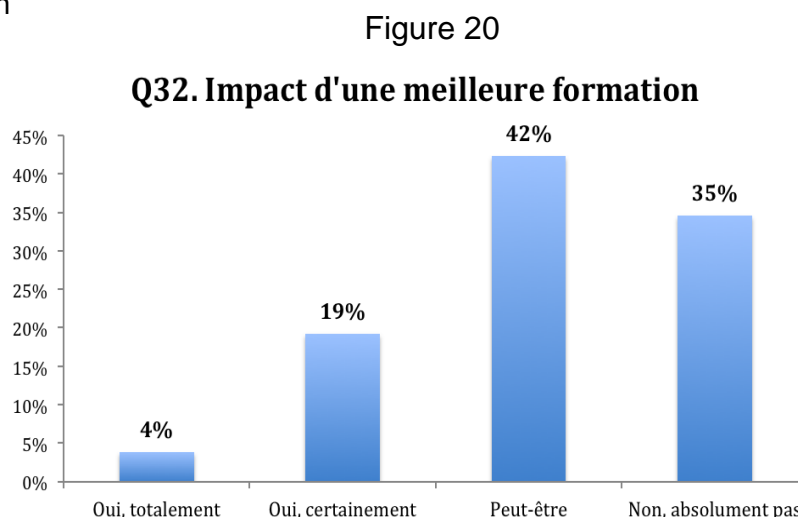
Finalement, afin de pouvoir par la suite comparer les différentes PME, il était judicieux d'approfondir à nouveau et donc de connaître les aspects liés au contrôle de gestion maîtrisés ou non de ces 26 sociétés.

Globalement, la grande majorité des points sont maîtrisés à l'exception de cinq : la mise en place de différents outils de contrôle, utilisation du système d'information, l'analyse des coûts, l'analyse des écarts ainsi que les indicateurs de performance et tableaux de bord. Certains aspects s'expliquent par le fait que ces PME n'ont pas de système de contrôle de gestion et, par conséquent, n'ont pas à se préoccuper d'eux.

2.3.4.4 Le manque de formation : critère négligeable

Parmi les 78 sociétés n'ayant pas de système de contrôle de gestion, 52 PME déclarent que le manque de formation n'est pas un critère influençant la non-implémentation de ce dernier.

C'est pourquoi, en moyenne, ils n'estiment pas qu'une meilleure formation de leurs employés ait un impact sur le fonctionnement et les résultats de l'entreprise. En effet, seulement 2

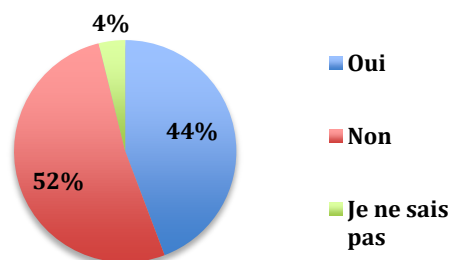


PME pensent que cette formation aurait un impact forcément positif contre 18 supposant totalement le contraire. À noter que ce 35% est composé uniquement d'entreprises ayant plus de 5 ans d'activité. De plus, les perspectives d'avenir sont toutes jugées favorables et seulement deux PME donnent la note de 3 sur 6 aux performances produites par leur activité. Ceci démontre qu'elles ont suffisamment

d'expérience dans le milieu pour avoir un avis fondé et ne voient donc aucune utilité à mieux former leurs collaborateurs.

Toutefois, leur opinion concernant le contrôle de gestion s'équilibre un peu plus. Presque la moitié de ces 56 PME admettent qu'il existe effectivement un lien entre le contrôle de gestion et le bon fonctionnement de l'entreprise. Malgré cela, elles n'ont pas de réel système en place. Parmi elles, aucune n'a répondu « Non, absolument pas » à la question 32. Ces 23 sociétés sont cependant plus pessimistes quant à leur avenir et plus négatives en ce qui concerne leurs performances actuelles que les 18 de la catégorie « Non, absolument pas » de la question précédente.

Figure 21
Q31. Lien : contrôle de gestion - bon fonctionnement



Par ailleurs, elles expliquent l'absence de ce système par la petite taille de la société, un manque de temps ou encore par le manque de ressources financières. Ceci montre clairement que ces PME voient d'un bon œil la formation des employés au contrôle de gestion et que, si elles le pouvaient, elles installeraient un

système de contrôle de gestion.

Nous constatons tout de même que, parmi les 56 sociétés, 29 ne pensent pas que le contrôle de gestion aurait un impact sur leur fonctionnement. À noter que 22 de ces dernières ont plus de 5 ans d'activité sur le marché et ont donc suffisamment d'expérience pour être à jour sur le sujet. C'est pourquoi, c'est un sujet très mitigé au sein de ces PME.

Pour finir, il était pertinent de connaître quels aspects liés au sujet du contrôle de gestion sont maîtrisés ou non chez ces 52 sociétés. Pour la troisième et dernière fois, un approfondissement était donc nécessaire.

Tableau 4

Q30.	1	2	3	4	5	Je ne sais pas
Définition des objectifs	19	17	5	5	6	0
Élaboration des budgets	19	14	8	6	5	0
Comptabilité	30	9	3	2	8	0
Mise en place de différents outils de contrôle	5	17	18	8	4	0
Prévisions et stratégies financières	8	13	19	7	4	1
Communication des problèmes/solutions	12	17	12	8	2	1
Utilisation du système d'information	9	20	12	6	4	1
Analyse des coûts	11	21	9	7	4	0
Analyse des écarts	10	11	19	7	5	0
Compte de résultat et bilan	28	9	3	1	10	1
Gestion des risques	7	15	16	8	3	3
Analyse des investissements	8	18	9	8	6	3
Indicateurs de performance et tableaux de bord	6	10	13	13	6	4

(1 = maîtrise totale ; 5 = aucune maîtrise)

La grande majorité des points sont à nouveau maîtrisés et d'autres plus ou moins malgré l'absence d'un système de contrôle de gestion. Des difficultés se répercutent surtout sur la mise en place de différents outils de contrôle ainsi que sur les indicateurs de performance et les tableaux de bord. Ceci est compréhensible vu qu'il n'y pas de système en place et qu'il n'y a donc pas un réel besoin de contrôler ces aspects.

Toutefois, deux éléments importants et liés entre eux ressortent de ce tableau dû au nombre élevé de PME ayant répondu dans la colonne 5, soit aucune maîtrise. Ces derniers sont la comptabilité ainsi que le compte de résultat et le bilan. Ils ont respectivement 8 et 10 réponses dans cette colonne. Bien que la très grande majorité les maîtrise, un nombre conséquent admet ne pas être à l'aise avec ces éléments essentiels à une entreprise. Les répondants ayant noté par un 5 la comptabilité ont tous répondu avec un 5 pour le compte de résultat et le bilan. Par ailleurs, parmi ces 10 sociétés, 8 ne voient pas de lien entre le contrôle de gestion et le fonctionnement de leur entreprise et ne pensent pas qu'une meilleure formation aurait forcément un impact positif sur elle. Nous constatons que ces PME ne se rendent peut-être pas compte du possible apport positif d'une meilleure formation ainsi que, parallèlement, du contrôle qu'entraînerait la mise en place d'un réel système. Elles n'auraient sûrement pas autant de problèmes liés à la comptabilité.

2.3.4.5 À retenir

Pour cette deuxième et dernière partie de l'étude concernant les PME n'ayant pas de système de contrôle de gestion en place, de nombreux points sont aussi à relever et tenir en compte.

Tout d'abord, seulement un petit groupe de sociétés confessent que le manque de formation est un argument pesant dans la balance pour influencer la décision de ne pas installer un tel système. La principale cause est la petite taille de la structure et met de côté la formation. Il est possible qu'il existe tout de même un besoin de cette dernière mais d'autres critères sont prioritaires.

Ensuite, ce groupe restreint de 13 entreprises regroupé avec celles étant dubitatives sur la question révèle que, de manière générale, mettre en place un système de contrôle de gestion ne fait pas partie de leurs projets. Bien qu'ils aient des employés suffisamment formés, cette opinion ne change pas car l'impact de cette formation n'est pas jugé assez important. Ceci est donc contradictoire avec leur premier avis au sujet des raisons influençant le choix de non-implémentation.

Concernant les PME qui ne placent pas le manque de formation dans leur(s) critère(s) pour justifier le choix de ne pas avoir instauré un tel système, la petite majorité admet qu'il n'existe aucun lien entre le bon fonctionnement d'une entreprise et le contrôle de gestion. De plus, la formation à celui-ci n'est pas jugé favorable au point d'avoir une réelle valeur ajoutée et un impact conséquent sur les performances d'une société.

Finalement, que le manque de formation soit un élément important ou non, l'absence d'un système de contrôle de gestion tient à provoquer certaines carences liées à cela identiques dans les deux cas. Pourtant, lorsque ce manque n'est pas critère influant la mise en place d'un système, certaines entreprises rencontrent des difficultés liées au domaine comptable. Par surcroît, ces sociétés considèrent qu'une meilleure formation au contrôle de gestion n'entraînerait aucun changement positif. Cela implique qu'il est possible qu'elles sous-estiment l'apport de cette formation qui pourrait, dans ce cas, améliorer leurs compétences comptables.

2.4 Synthèse de l'étude quantitative

La présence d'une synthèse dans ce dossier est inéluctable afin de condenser et abréger les informations ci-dessus. L'objectif de cette partie est de résumer et de comparer les différents points importants traités dans l'étude quantitative.

En premier lieu, plusieurs questions n'ont pas fourni le résultat escompté. En ce qui concerne la première partie du questionnaire avec les questions générales, deux questions se sont avérées être inutiles. En effet, les questions 1 et 2 au sujet du secteur d'activité et du statut juridique respectivement n'ont pas permis d'établir des liens avec les résultats obtenus postérieurement car les réponses étaient très diversifiées et il n'y avait pas une tendance particulière à mettre en avant. Par ailleurs, dans la seconde partie du sondage, une question qualitative avait pour but de laisser la PME exprimer librement son opinion au sujet du contrôle de gestion (question 7). Malgré cela, les réponses étant elles aussi très variées, aucune conclusion n'a pu être établie.

Par ailleurs, à noter que l'unique PME ayant coché la case « Je ne sais pas » au sujet de l'existence d'un système de contrôle de gestion (question 10) a été écartée de la suite du questionnaire. Ceci démontre que la personne ayant répondu n'est pas vraiment à jour et ne connaît pas suffisamment le fonctionnement de la société.

Deuxièmement, bien qu'il n'y ait pas de système de contrôle de gestion et/ou un poste de contrôleur au sein de la PME, la grande majorité pense que pour leur bon fonctionnement, le contrôle de gestion est indispensable. Les quelques pensées négatives sur le sujet viennent exclusivement des entreprises sans système.

Troisièmement, l'opinion sur l'impact de la formation au contrôle de gestion sur les performances de l'entreprise est divisée en deux. D'un côté, les PME avec un système en place estiment que c'est forcément positif alors que, de l'autre côté, celles sans système ne voient pas les bienfaits de cette formation sur leur société. Chez certaines de ces dernières, il se pourrait qu'il existe un manque d'information lié à ce sujet et des points positifs que cette formation pourrait apporter.

En quatrième lieu, le manque de formation ne fait pas partie des critères essentiels influençant la décision de ne pas installer un système de contrôle de gestion. En effet, d'autres éléments priment comme la taille de la structure. La formation ne joue pas un rôle important dans ce choix. De plus, que les employés soient suffisamment formés ou non, cela ne changerait rien. De ce fait, la grande majorité des PME se soucieraient donc de la formation uniquement après avoir un réel système en place et non l'inverse.

Cinquièmement, les ERP ainsi que la comptabilité analytique s'avèrent être des outils fructueux. Les PME ayant ces deux instruments montrent les meilleures performances et perspectives d'avenir. C'est pourquoi, il est possible que les entreprises jugeant un manque de formation chez leurs employés se trompent. Bien que toutes en soient satisfaites, le système actuel n'est peut-être pas l'adéquat et il s'agirait donc simplement d'une erreur dans le choix de leurs outils de contrôle. Toutefois, un employé bien formé devrait savoir et pouvoir s'adapter à tous les outils de contrôle de gestion.

Le sixième point concerne la grande et principale tendance. Plus le nombre d'employés est restreint et la taille de l'entreprise est petite, plus la probabilité de trouver un système de contrôle de gestion ou un poste spécialisé et défini lié à ce dernier est faible. Assurément, détenir un tel système au sein de petites entreprises n'est pas considéré essentiel et prioritaire pour ces dernières car il n'existe pas de besoin fondamental. Elles cherchent avant tout à être productives et se développer. Nonobstant, leur opinion sur le sujet ainsi que sa formation peut différer et être tout de même positive.

Le septième et dernier point s'applique à la maîtrise des aspects techniques liés au contrôle de gestion. La présence ou non d'un système de contrôle de gestion n'influence pas énormément sur la capacité des PME à dominer les éléments en lien avec ce dernier. Par exemple, elles rencontrent toutes des difficultés avec les tableaux de bord ainsi que les indicateurs de performances. Ceci est compréhensible pour les sociétés sans système car elles n'ont pas de besoin réel de maîtriser ces aspects. Cependant, pour les autres, il est compliqué de piloter un tel système sans les contrôler. Par ailleurs, les prévisions et stratégies financières sont un élément important dans la projection d'avenir et il s'agit tout de même d'un point laissant plusieurs sociétés dans le noir complet. Une meilleure formation faciliterait la compréhension et l'analyse de ces aspects et permettrait à la PME d'utiliser tout le potentiel d'un système de contrôle de gestion.

Cette synthèse donne l'opportunité d'avoir un condensé sur toute l'analyse faite précédemment et donc un accès facilité et rapide aux informations essentielles. Il peut être considéré comme un aide-mémoire.

2.5 Limites & Difficultés de l'étude

Dans une étude de ce genre, il existe certaines limites ainsi que des difficultés parfois compliquées à surmonter. Plusieurs points sont à mettre en évidence :

- Une étude quantitative ne donne pas d'explications exactes sur le phénomène en question. Il faut tirer des conclusions à partir des résultats obtenus.
- Lors de l'envoi du questionnaire, je me suis identifié comme étant un étudiant. Ceci peut dissuader les PME sondées d'y répondre par son possible manque de sérieux dû au statut d'étudiant.
- Dans le mail électronique, il est stipulé que le questionnaire s'adresse au contrôleur de gestion, au service de comptabilité ou encore à la personne ayant le lien le plus proche dans le domaine au sein de la société. Les réponses reçues peuvent donc être biaisées si le répondant ne correspond pas à l'un de ces profils car ce dernier n'est pas forcément au courant de toute l'activité liée à ce domaine.
- Le nombre de réponses reçu n'est pas forcément représentatif de toutes les PME actives en Suisse romande. Il existe des milliers d'entreprises dans ce secteur et les 135 réponses ne les représentent peut-être pas de manière proportionnelle.
- La compréhension de certaines questions et/ou les tournures de phrase a/ont pu être un/des obstacle(s) sur la qualité et la justesse des résultats.
- De nouvelles idées de questions surviennent pendant la rédaction du travail. Afin d'approfondir certains sujets, il aurait été utile de compléter le questionnaire et ainsi avoir une meilleure base d'informations sur laquelle s'appuyer.
- Malheureusement, de nombreuses réponses sont arrivées après avoir commencé le traitement et l'analyse des résultats. De ce fait, il était relativement difficile de les intégrer. Cette quarantaine de réponses supplémentaire aurait donc complété l'étude et permis de tirer de meilleures conclusions.

Toutefois, tout n'est pas négatif. Lors de la récolte des réponses, quelques PME m'ont envoyé un courriel afin de me féliciter au sujet de mon questionnaire. Ceci m'a énormément motivé pour continuer.

3. Commentaires & Recommandations

À travers cette partie, je présente les points importants de l'étude pour les sociétés avec et sans un système de contrôle de gestion et mets en avant mes commentaires et recommandations personnels. Ceux-ci visent à clarifier les informations précédentes et servent d'aide et d'appui aux petites et moyennes entreprises en ce qui concerne le contrôle de gestion et sa formation. Ce chapitre leur permet d'avoir un avis clair sur le sujet et de guider leur décision finale : améliorer ou non la formation de leur(s) employé(s) au contrôle de gestion.

3.1 Avec système

3.1.1 Système de contrôle de gestion

En ce qui concerne ces entreprises, toutes sont satisfaites de leur système et des procédures mis en place actuellement. Néanmoins, l'étude révèle que celles ayant les meilleurs résultats et étant les plus optimistes quant à leur avenir possèdent soit un ERP et une comptabilité analytique soit aucun des deux. Ces améliorations sont aussi visibles lorsque la PME a un poste spécifique lié au contrôle de gestion.

3.1.2 Opinion et impact de la formation

Elles évaluent favorablement cette formation. Effectivement, ces sociétés pensent que c'est une plus-value et qu'il y a une réelle possibilité d'amélioration de leurs performances par le biais de cette formation. Par ailleurs, lorsqu'un manque de formation est manifesté par la PME, celle-ci rencontre certaines difficultés sur des aspects liés au contrôle de gestion. Ces difficultés augmentent avec la diminution du nombre d'employés et de la taille de la structure.

3.2 Sans système

3.2.1 Système de contrôle de gestion

Plus d'une PME sur deux n'a pas de système de contrôle de gestion et ceci est principalement dû à leur petite taille. Elles ont peu d'employés à leur service et ne considèrent pas essentiel l'implémentation d'un tel système aujourd'hui ou demain. En outre, le manque de formation de ces derniers n'est pas un argument pesant dans cette décision car seulement 13 entreprises indiquent prendre en considération cette variable.

3.2.2 Opinion et impact de la formation

De manière générale, la formation au contrôle de gestion est jugée comme inutile. Malgré l'hypothèse d'avoir des collaborateurs suffisamment formés, l'idée d'un réel système en place est écartée. Certaines sociétés sont encore plus négatives et pensent qu'il n'existe aucun lien entre le contrôle de gestion et le bon fonctionnement de leur business. Celles-ci rencontrent plus de problèmes dans ce domaine et notamment sur des éléments de base tels que la comptabilité générale.

3.3 Synthèse des PME « avec » et des PME « sans »

Au final, en pesant tous les arguments, variables et résultats obtenus, il n'y a pas de réponse correcte. La PME doit savoir s'adapter en fonction de ses besoins. Elles sont toutes différentes et, de ce fait, chaque cas est à analyser à part.

Toutefois, l'analyse complète faite précédemment en fonction des différentes caractéristiques des sociétés relève de nombreux éléments et guide ainsi ces petites et moyennes entreprises sur certains points afin de les aider à clarifier leurs possibles doutes sur le sujet. C'est pourquoi, l'étude réalisée me permet d'établir quelques recommandations liées à la problématique.

Le contrôle de gestion est souvent un terme impressionnant, surtout pour des petites entreprises. Il demande du temps, du travail et des ressources financières qu'elles n'ont pas. Je pense que ce n'est pas indispensable d'avoir un tel système en place pour des sociétés aux ressources limitées et au nombre d'employés faible. Les petites sociétés sans un système de contrôle de gestion démontrent, par leurs résultats, qu'il n'est pas impératif d'en avoir un. Cependant, dans les PME de taille plus grande, la présence de ce dernier piloté par des employés formés est forcément positive car il permet un contrôle et un suivi permanent.

En cas de présence d'un système, j'estime que le besoin de former les collaborateurs est réel. Nous constatons certaines lacunes sur des aspects liés au domaine qu'une formation pourrait éviter. Il est improductif de posséder un tel système sans le contrôler à la perfection. Un meilleur contrôle entraînera, à la longue, une meilleure exploitation des données ainsi que de meilleurs résultats. Par ailleurs, lorsqu'il n'y a pas de système en place, le besoin de formation reste important. En effet, de nombreux problèmes persistent sur des éléments essentiels comme la comptabilité qu'une formation pourrait résoudre sans aucun doute. C'est pourquoi, je recommande aux PME de prendre en considération la formation au contrôle de gestion bien que cela ne fasse pas partie de leurs priorités.

En ce qui concerne les ERP et la comptabilité analytique, il existe deux pôles extrêmes démontrés par d'excellents résultats et des perspectives d'avenir prometteuses. Pour les petites entreprises, la présence de ces outils est inutile. Le temps et l'argent pourraient être investis d'une manière plus appropriée et fructueuse. Au contraire, pour les PME de plus grande taille, je leur recommande de mettre en place ces deux outils. Les meilleures performances viennent des entreprises ayant installé un ERP dans leur système informatique et tenant une comptabilité analytique. Les employés se sentent peut-être plus à l'aise avec ces outils et ceux-ci facilitent le contrôle ainsi que le pilotage d'une société.

Finalement, je pense qu'il existe un réel manque d'information au sujet du contrôle de gestion ainsi que de sa formation pour un nombre important de PME. Informations avec lesquelles elles pourraient connaître et comprendre exactement les avantages et les bienfaits de ce domaine. De ce fait, je recommande à chaque entreprise de s'informer. Ceci leur permettra de prendre les décisions correctes et d'améliorer sans doute le rendement et le contrôle de la société.

Personnellement, avant le début de ce travail, j'estimais inutile la formation liée à ce domaine pour des PME. Je pensais que pour contrôler de petites entreprises cela n'était pas nécessaire et que l'investissement et l'argent pourraient être utilisés dans des secteurs plus productifs pour la société. Toutefois, au vu des résultats obtenus dans l'enquête, mon opinion a changé. En effet, cette formation reste importante bien que ses résultats ne soient pas forcément visibles et qu'il soit difficile de les quantifier. De nombreuses lacunes persistent sur des éléments essentiels qu'une meilleure formation comblerait.

4. Conclusion

Afin de conclure ce travail de Bachelor, j'ai jugé indispensable de consacrer ces dernières lignes à un petit résumé.

La problématique initiale de ce dossier était d'évaluer le besoin de formation au contrôle de gestion au sein des PME dans le but d'éclaircir et aider ces entreprises à comprendre leurs besoins.

Afin d'exploiter au maximum l'étude quantitative faite auprès des PME de la Suisse romande, j'ai analysé point par point les résultats découlant du questionnaire. Ce sérieux, une méthodologie de travail ordonnée et une rigueur implacable m'ont permis de tirer un certain nombre de conclusions et ainsi établir des recommandations pouvant résoudre la problématique posée.

De plus, j'ai orienté chaque démarche et étape du travail de manière à répondre au mieux aux questions rattachées à la problématique de base. Une série de questions permettant d'analyser le sujet dans son ensemble.

Malgré tout, n'oublions pas qu'il s'agit là d'une étude réalisée auprès d'un nombre assez faible de PME proportionnellement à la quantité de ces dernières actives en Suisse romande. Il serait judicieux de mener une deuxième étude (voir plusieurs) pour confirmer ces résultats.

Dans l'ensemble, chaque entreprise est différente et doit savoir s'adapter à ses besoins. De plus, il est important de faire les bons choix. Pour ce faire, il est primordial de bien s'informer afin d'être en pleine possession de ses moyens ce qui permettra une prise de décision correcte.

En réalisant ce travail, j'ai eu l'occasion de mettre en pratique certains aspects appris lors de mon parcours à la Haute École de Gestion de Genève notamment les différents outils statistiques enseignés dans le cours *Statistiques d'enquête*. Par ailleurs, cette étude m'a permis de modifier mon approche sur le sujet. Mes premières pensées étant négatives, l'analyse effectuée m'a aidé à adopter un nouveau point de vue. J'ai ainsi pu constater toutes les bienfaits qu'une formation au contrôle de gestion peut apporter à une PME.

Bibliographie

- **Livre**

FRAGNIÈRE, Emmanuel, TUBEROSA, Jean, MORESINO, Francesco et TURIN, Nathalie. *L'étude de marché en pratique : méthodes et applications*. Bruxelles : De Boeck, 2013. 149 p.

- **Supports de cours**

Reboulleau, Jérôme. *Statistiques d'enquête*. Édition 2014. Supports de cours : statistiques d'enquête, 2^{ème} année.

Bregnard, Thierry. *Controlling, Investissement et Financement*. Édition 2014-2015. Supports de cours : Contrôle de gestion support principes, 3^{ème} année.

- **Sites web**

Archivistes – Experts. *Le contrôle de gestion appliquée à la fonction « Archives »*.

http://www.archivistes-experts.fr/contrôle_de_gestion.pdf

Documentations Prolégomènes. *Contrôle de gestion : Le Du Pont model (2/3)*.

<http://www.prolegomenes.com/fr/costing/cdg-informatique-2.html>

Saeed Blog. *Le contrôle de gestion : Apparition et évolution*.

<http://www.blog.saeed.com/2009/10/le-contrôle-de-gestion-apparition-et-evolution/>

Jobfinance. *Contrôleur de gestion*.

<http://www.jobfinance.com/conseils/actu-finance/conseils-finance/fiche-metier/detail/article/contrôleur-de-gestion.html>

Créer, gérer et entreprendre. *Le rôle du contrôleur de gestion*.

<http://www.creer-gerer-entreprendre.fr/gestion-entreprise/pilotage-entreprise/le-role-du-contrôleur-de-gestion>

Mémoire Online. *Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise*.

http://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrôle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-l'entreprise7.html

ORBi. *L'exercice du contrôle de gestion en contexte PME : étude comparée des cas français, canadien et belge.*

<http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/38346/1/2003%20-%20AFC%202003%20-%20PME.pdf>

PerformanceZOOM. *Rôle et place du contrôle de gestion dans les PME.*

http://www.performancezoom.com/role_controle_PME.php

Cegid, Éditeur de solutions de gestion. *ERP et PGI, définition et explication.*

<http://www.cegid.fr/erp/erp-et-pgi-definition-et-explication/r1-3036.aspx>

Journal du net. *Comptabilité analytique : définition, traduction.*

<http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-comptable-et-fiscal/14483/comptabilite-analytique-definition-traduction.html>

HAL, archives-ouvertes. *Les outils de contrôle de gestion dans le contexte des PME : cas de PMI au Liban.*

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00581105/document>

FormaGuide. *Formation contrôle de gestion.*

<http://www.formaguide.com/themes-de-formation/formation-comptabilite-gestion-finance-paie/formation-controle-de-gestion>

Demos – Learning is changing. *Formations en Gestion – Contrôle de gestion : Catalogue des formations en Gestion.*

<http://www.demos.fr/formations-gestion--controle-de-gestion-5772>

Mémoire Online. *Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise.*

http://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise0.html

Annexe 1 : Questionnaire de l'étude quantitative

Contrôle de gestion dans les PME

Ce sondage est réalisé dans le cadre d'un travail de Bachelor à la Haute École de gestion de Genève dans la filière économie d'entreprise et votre contribution serait d'une grande aide. Le sujet de ce dernier concerne le besoin de formation en matière de contrôle de gestion au sein des PME.

La confidentialité et l'anonymat des données sont garantis.

Ce questionnaire ne vous prendra pas plus de 6 minutes. Merci pour votre temps.

***Obligatoire**

A) Questions générales

1. 1) Dans quel secteur d'activité évolue votre entreprise ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Primaire
- ☐ Secondaire
- ☐ Tertiaire

2. 2) Quel est le statut juridique de l'entreprise ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Entreprise individuelle
- ☐ SàRL
- ☐ SAS
- ☐ SA
- ☐ EURL
- ☐ SC
- ☐ Autre : _____

3. 3) Combien d'employés travaillent dans votre entreprise ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Moins de 10
- ☐ Entre 10 et 50
- ☐ Entre 50 et 100
- ☐ Entre 100 et 250
- ☐ Plus de 250

4. 4) Depuis combien d'années est-elle active ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Moins de 1 année
- ☐ 1-2 ans
- ☐ 3-4 ans
- ☐ Entre 5 et 9 ans
- ☐ Plus de 10 ans

5. 5) De 1 à 6, quelle note donnez-vous aux performances engendrées par l'activité de la société ? *

(1 = note minimale ; 4 = moyenne ; 6 note maximale)

Une seule réponse possible.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. 6) Comment évaluez-vous l'avenir de l'entreprise ? *

(Au niveau de son fonctionnement et sa prospérité)

Une seule réponse possible.

- ☐ Excellent
- ☐ Très bon
- ☐ Bon
- ☐ Médiocre
- ☐ Préoccupant
- ☐ Mauvais
- ☐ Je ne sais pas

B) Questions spécifiques

7. 7) Selon vous, comment caractériseriez-vous la formation au contrôle de gestion ? *

(En un mot)

8. 8) Selon vous, la formation en matière de contrôle de gestion est ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Très importante
- ☐ Importante
- ☐ Moyennement importante
- ☐ Peu importante
- ☐ Pas du tout importante
- ☐ Je ne sais pas

9. 9) Existe-t-il un poste de contrôleur de gestion au sein de l'entreprise ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non, le service de comptabilité s'en occupe
- ☐ Non, tout le monde s'en occupe un peu
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

10. 10) Y a-t-il un système de contrôle de gestion en place chez vous ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui *Passez à la question 11.*
- ☐ Non *Passez à la question 18.*
- ☐ Je ne sais pas *Passez à la question 30.*

11. 11) En êtes-vous satisfait ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui, totalement
- ☐ Oui, plus ou moins
- ☐ Non, pas vraiment
- ☐ Non pas du tout, il faut du changement
- ☐ Je ne sais pas

12. 12) Pensez-vous que le contrôle de gestion est indispensable pour le bon fonctionnement de l'entreprise ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

13. 13) Y a-t-il un ERP et/ou une comptabilité analytique en place ? *

(ERP = PGI = Progiciel de Gestion Intégré)

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui, les deux *Passez à la question 15.*
- ☐ Oui, un ERP *Passez à la question 15.*
- ☐ Oui , une comptabilité analytique *Passez à la question 15.*
- ☐ Non, aucun
- ☐ Je ne sais pas *Passez à la question 15.*

14. 14) Pourquoi pas ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Trop coûteux
- ☐ Manque de connaissance
- ☐ Autres logiciels
- ☐ En cours
- ☐ Trop complexe
- ☐ Manque de formation *Passez à la question 17.*
- ☐ Pas nécessaire
- ☐ Manque de temps
- ☐ Autre : _____

15. 15) Estimez-vous que le(s) collaborateur(s) traitant le contrôle de gestion a(ont) reçu suffisamment de formation ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non *Passez à la question 17.*
- ☐ Je ne sais pas *Passez à la question 20.*

16. 16) Qu'est-ce qui vous fait dire ça ? *

(Plusieurs réponses possibles)

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Les résultats obtenus
- ☐ Bonne adaptation avec la culture de l'entreprise
- ☐ Bonne adaptation avec le système
- ☐ Aucune (ou pas beaucoup) d'erreurs
- ☐ Pas besoin (ou presque) d'aide/d'assistance
- ☐ Autre : _____

Passez à "C) Fin du questionnaire".

17. 17) Qu'est-ce qui vous fait dire ça ? *

(Plusieurs réponses possibles)

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Les résultats (non)obtenus
- ☐ Mauvaise adaptation avec la culture de l'entreprise
- ☐ Mauvaise adaptation avec le système
- ☐ Beaucoup d'erreurs
- ☐ Souvent besoin d'aide
- ☐ Autre : _____

Passez à la question 20.

18. 18) Quelle est la principale raison ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Manque de temps
- ☐ Manque de ressources financières
- ☐ Manque de formation *Passez à la question 24.*
- ☐ Manque de connaissances
- ☐ Petite structure
- ☐ Pas pertinent
- ☐ Autre : _____

19. 19) Le manque de formation sur le sujet de vos collaborateurs fait-il parti des raisons secondaires pour ne pas avoir de système de contrôle gestion ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui *Passez à la question 24.*
- ☐ Non *Passez à la question 30.*
- ☐ Je ne sais pas *Passez à la question 24.*

20. 20) Pourquoi ne veillez-vous pas à ce que vos collaborateurs soient suffisamment formés ? *

(1 = raison principale ; 5 = raison secondaire)

Une seule réponse possible par ligne.

	1	2	3	4	5
Manque de temps	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manque de ressources financières	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manque de connaissances	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pas pertinent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. 21) Quels aspects maîtrisez-vous et à quel point ? *

(1 = totalement ; 5 = aucune maîtrise)

Une seule réponse possible par ligne.

	1	2	3	4	5	Je ne sais pas
La définition des objectifs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'élaboration des budgets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comptabilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La mise en place de différents outils de contrôle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les prévisions et les stratégies financières	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La communication des problèmes/solutions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'utilisation du système d'information	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'analyse des coûts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'analyse des écarts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compte de résultat et bilan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion des risques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyse des investissements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indicateurs de performance et tableaux de bord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. 22) Pensez-vous qu'il existe un lien entre le contrôle de gestion et le bon fonctionnement de votre entreprise ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

23. 23) Pensez-vous qu'une meilleure formation des contrôleurs de gestion aurait un impact sur le fonctionnement et les résultats de votre entreprise ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui, totalement
- ☐ Oui, certainement
- ☐ Peut-être
- ☐ Non, absolument pas

Passez à "C) Fin du questionnaire".

24. **24) Pourquoi ne veillez-vous pas à ce que vos collaborateurs soient suffisamment formés ? ***

(1 = raison principale ; 5 = raison secondaire)

Une seule réponse possible par ligne.

	1	2	3	4	5
Manque de temps	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manque de ressources financières	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manque de connaissances	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pas pertinent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. **25) Quels aspects maîtrisez-vous et à quel point ? ***

(1 = totalement ; 5 = aucune maîtrise)

Une seule réponse possible par ligne.

	1	2	3	4	5	Je ne sais pas
La définition des objectifs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'élaboration des budgets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comptabilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La mise en place de différents outils de contrôle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les prévisions et les stratégies financières	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La communication des problèmes/solutions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'utilisation du système d'information	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'analyse des coûts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'analyse des écarts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compte de résultat et bilan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion des risques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyse des investissements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indicateurs de performance et tableaux de bord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. **26) Pensez-vous qu'il existe un lien entre le contrôle de gestion et le bon fonctionnement de votre entreprise ? ***

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

27. 27) Pensez-vous qu'une meilleure formation des contrôleurs de gestion aurait un impact sur le fonctionnement et les résultats de votre entreprise ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui, totalement
- ☐ Oui, certainement
- ☐ Peut-être
- ☐ Non, absolument pas

28. 28) Ayant l'opportunité d'avoir un (ou plusieurs) collaborateur(s) suffisamment formé(s) sur la matière, pensez-vous que l'entreprise mettrait en place un tel système ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

29. 29) Dans un futur proche, pensez-vous à la mise en place d'un tel système ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui, c'est inévitable
- ☐ Très probablement
- ☐ Probablement
- ☐ C'est peu probable
- ☐ Je ne changerai rien
- ☐ Je ne sais pas

Passez à "C) Fin du questionnaire".

30. 30) Quels aspects maîtrisez-vous et à quel point ? *

(1 = totalement ; 5 = aucune maîtrise)

Une seule réponse possible par ligne.

	1	2	3	4	5	Je ne sais pas
La définition des objectifs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'élaboration des budgets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comptabilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La mise en place de différents outils de contrôle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les prévisions et les stratégies financières	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La communication des problèmes/solutions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'utilisation du système d'information	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'analyse des coûts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'analyse des écarts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compte de résultat et bilan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion des risques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyse des investissements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indicateurs de performance et tableaux de bord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. 31) Pensez-vous qu'il existe un lien entre le contrôle de gestion et le bon fonctionnement de votre entreprise ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

32. 32) Pensez-vous qu'une meilleure formation des contrôleurs de gestion aurait un impact sur le fonctionnement et les résultats de votre entreprise ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui, totalement
- ☐ Oui, certainement
- ☐ Peut-être
- ☐ Non, absolument pas

Passez à "C) Fin du questionnaire".

C) Fin du questionnaire

La Haute École de gestion de Genève et moi-même vous remercions pour votre participation et votre temps.